

ANALISIS BIAYA AKTIVITAS DENGAN PENDEKATAN *TIME DRIVEN*

ACTIVITY BASED COSTING

(Studi Kasus di Room Division Hotel Grand Zuri Duri)

Victory

Anastasia Susty A.

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi,
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Jl. Babarsari 43-44, Yogyakarta

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1) apakah waktu standar pengerjaan aktivitas di *room division* Hotel Grand Zuri Duri sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh manajer, (2) biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah di *room division* Hotel Grand Zuri Duri, (3) *Unused Capacity Cost* yang dihasilkan di *room division*. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara : (1) wawancara ke manajer untuk memperoleh data mengenai aktivitas di *room division* dan ke bagian akuntansi untuk memperoleh data mengenai sumber daya ekonomi yang digunakan di *room division*, (2) observasi secara langsung di lapangan untuk mendapatkan data- data yang diperlukan.

Dari hasil penelitian di *room division* Hotel Grand Zuri Duri diketahui: (1) seluruh aktivitas di *room division* masih memiliki aktivitas tidak bernilai tambah jika dibandingkan dengan waktu standar yang ditentukan oleh manajer, (2) besarnya total biaya tidak bernilai tambah yang terjadi pada aktivitas di *room division* Hotel Grand Zuri Duri pada tahun 2014 sebesar Rp 47.975.641,58, (3) *Unused Capacity Cost* yang dihasilkan di Unit Aktivitas Administrasi sebesar Rp. 119.440.316,67. Hal ini terjadi karena banyaknya karyawan yang tidak melakukan aktivitas karena tidak adanya aktivitas. Sementara *Unused Capacity Cost* di Unit Aktivitas *Concierge* menunjukkan hasil negatif sebesar Rp. 9.329.077,60 yang berarti aktivitas di unit ini sudah dijalankan dengan efektif dan efisien. *Unused Capacity Cost* juga menunjukkan hasil negatif sebesar Rp. 188.093.077,17 di Unit Aktivitas *Housekeeping* dan *Laundry* karena sebagian besar aktivitas yang dilakukan menggunakan mesin yang bisa bekerja sendiri sementara karyawan melakukan aktivitas yang lain.

Kata Kunci: Aktivitas Bernilai Tambah, Aktivitas Tidak Bernilai Tambah, *Activity-Based Management*, *Unused Capacity Cost*

A. Latar Belakang

Hotel Grand Zuri di bawah naungan Zuri *Hospitaly Management* (ZHM) hotel ini telah menjelma sebagai salah satu hotel yang cukup di perhitungkan di Indonesia. Hotel Grand Zuri memiliki cabang di kota – kota sebagai berikut, Riau, Padang, Palembang, Bali, Bekasi, Tangerang, dan Yogyakarta. Hotel Grand Zuri Duri kesulitan untuk memperoleh informasi biaya secara tepat untuk menentukan harga dari jasa yang mereka tawarkan dan untuk kepentingan pengambilan keputusan dan juga untuk dapat bersaing di pesatnya perkembangan industri perhotelan di Duri. Sehingga manajemen harus mempertimbangkan semua biaya, biaya langsung maupun tidak langsung dan kemudian membebankannya melalui layanan yang disediakan. Karena perhitungan biaya yang salah dapat mengakibatkan penetapan harga yang terlalu tinggi atau terlalu rendah yang nantinya akan mempengaruhi daya saing dan profitabilitas hotel.

Time Driven Activity Based Costing merupakan hasil inovasi dari sistem ABC konvensional. *Time Driven Activity Based Costing* adalah metode yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan, khususnya yang memiliki model aktivitas multi driver. Hal tersebut dikarenakan *Time Driven Activity Based Costing* merupakan sistem yang mampu membantu perusahaan untuk mencapai perbaikan operasional dengan menghasilkan informasi biaya yang akurat dan informasi lain yang menguntungkan. Metode *Time Driven Activity Based Costing* telah diimplementasikan oleh banyak perusahaan, yang terbukti mampu secara cepat mengidentifikasi proses yang kurang efisien dan memberikan informasi penting bagi perusahaan yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan

keputusan. Di dalam *Time Driven Activity Based Costing*, *non value added activities* dapat diketahui. Pengetahuan dan penghapusan dari *non value added activities* mengakibatkan perbaikan secara berkelanjutan dan penurunan dari biaya.

Banyak hotel yang tidak hanya memberikan layanan akomodasi, tetapi juga menawarkan sejumlah fasilitas seperti restoran, laundry, ballroom dan lainnya. Penelitian ini lebih berkonsentrasi hanya pada *room division* Hotel Grand Zuri Duri. Pemilihan *room division* dikarenakan luasnya ruang lingkup divisi yang berada di hotel, dan di divisi ini setiap tahunnya mengalami peningkatan biaya yang paling besar dibandingkan divisi lainnya tiap tahun. Yang mengakibatkan di divisi ini labanya terlihat sedikit dibandingkan divisi lainnya, sehingga perlu adanya pengurangan biaya untuk aktivitas tidak bernilai tambah.

Selain itu, alasan di balik pemilihan *room division* sebagai objek penelitian karena didasarkan pada fakta sebagian besar pendapatan Hotel Grand Zuri Duri berasal dari *room division*. Hal tersebut karena penyediaan kamar akomodasi (*room sale*) merupakan penjualan utama (*primary*) bagi Grand Zuri Duri. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis akan membahas mengenai “Analisis Biaya Aktivitas dengan Pendekatan *Time Driven Activity Based Costing* (Studi Kasus di *Room Division* Hotel Grand Zuri Duri)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang, maka rumusan masalah yang telah disusun dalam penelitian kali ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah waktu standar pengerjaan aktivitas di *room division* Hotel Grand Zuri Duri sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh manajer ?
2. Berapa besar biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah di *room division* Hotel Grand Zuri Duri ?
3. Adakah *Unused Capacity Cost* yang dihasilkan di *room division* Hotel Grand Zuri Duri?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai pada penelitian kali ini yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis standar waktu pengerjaan aktivitas di *room division* Hotel Grand Zuri Duri..
2. Untuk mengetahui besarnya biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
3. Untuk mengetahui *Unused Capacity Cost* yang dihasilkan di *room division* Hotel Grand Zuri Duri.

D. Metode Penelitian

Metode penelitian disini akan menguraikan beberapa aspek yang ada, meliputi : jenis data yang digunakan, metode pengumpulan data serta analisis data. Ketiga aspek penelitian tersebut meliputi :

1. Jenis data yang digunakan :

- a. Data kualitatif
- b. Data kuantitatif

2. Metode pengumpulan data

- a. Wawancara.
- b. Observasi.
- c. Dokumentasi.

3. Metode analisis data

- a. Mengidentifikasi seluruh aktivitas yang dilakukan di divisi *room* Hotel Grand Zuri Duri.
- b. Mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah.
- c. Menganalisis waktu setiap aktivitas.
- d. Menghitung *throughput time* (waktu sesungguhnya) setiap unit aktivitas.
- e. Menentukan *Cost Driver* dan *Cost Driver Quantity* untuk setiap aktivitas.
- f. Menghitung sumber biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas.
- g. Menghitung biaya standar.
- h. Menghitung waktu aktivitas bernilai tambah dan waktu aktivitas tidak bernilai tambah.
- i. Menghitung biaya aktivitas bernilai tambah dan biaya aktivitas tidak bernilai tambah.

- j. Menghitung *Used Capacity Cost* dan *Unused Capacity Cost*.

E. Data dan Analisis

- a. Mengidentifikasi seluruh aktivitas yang dilakukan di divisi *room* Hotel Grand Zuri Duri.

Unit Aktivitas	Aktivitas
Administrasi	1. Administrasi <i>check in, check out, dan payment</i>
	2. Deposit <i>reservation</i>
	3. <i>Room number block</i>
	4. <i>Reservation call book and blocking</i>
	5. <i>Reservation confirmation</i>
	6. <i>Arrangement room occupied</i>
	7. Menangani tiket perjalanan tamu
Concierge	8. Membukakan pintu mobil dan pintu hotel
	9. Membawakan tas tamu dan mengantar tamu
	10. Melayani tamu dari dan ke bandara
Housekeeping dan Laundry	11. Mempersiapkan dan membersihkan kamar sebelum ditempati oleh tamu
	12. Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar
	13. Melayani pencucian pakaian tamu
	14. Menangani pencucian linen
	15. Inspeksi kamar

- b. Mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah.

Aktivitas	Kriteria – kriteria aktivitas			Kesimpulan
	1	2	3	
Unit Administrasi				
1. Administrasi <i>check in, check out, dan payment</i>	✓	✓	✓	Bernilai tambah
2. <i>Deposit reservation</i>	✓	✓	✓	Bernilai tambah
3. <i>Room number block</i>	✓	✓	✓	Bernilai tambah
4. <i>Reservation call book and blocking</i>	✓	✓	✓	Bernilai tambah
5. <i>Reservation confirmation</i>	✓	✓	✓	Bernilai tambah
6. <i>Arrangement room occupied</i>	✓	✓	✓	Bernilai tambah
7. Menangani tiket perjalanan tamu	✓	✓	✓	Bernilai tambah
Unit Concierge				
1. Membukakan pintu mobil dan pintu hotel	✓	✓	✓	Bernilai tambah
2. Membawakan tas tamu dan mengantar tamu	✓	✓	✓	Bernilai tambah
3. Melayani tamu dari dan ke bandara	✓	✓	✓	Bernilai tambah
Unit Housekeeping dan Laundry				
1. Mempersiapkan dan membersihkan kamar	✓	✓	✓	Bernilai tambah

sebelum ditempati oleh tamu				
2. Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	✓	✓	✓	Bernilai tambah
3. Melayani pencucian pakaian tamu	✓	✓	✓	Bernilai tambah
4. Menangani pencucian linen	✓	✓	✓	Bernilai tambah
5. Inspeksi kamar	✓	✓	✓	Bernilai tambah

c. Menganalisis waktu setiap aktivitas.

Waktu rata – rata merupakan waktu penyelesaian aktivitas dibagi dengan banyaknya pengamatan. Kemudian waktu rata – rata harus ditambah dengan waktu cadangan karena tidak ada kebijakan manajer dalam menentukan jam istirahat.

Waktu rata – rata total

Unit Aktivitas	Aktivitas	Waktu rata – rata total
Administrasi	1. Administrasi <i>check in, check out</i> , dan <i>payment</i>	14,12
	2. Deposit <i>reservation</i>	6,40
	3. <i>Arrangement room occupied</i>	1,90
	4. <i>Reservation call book and blocking</i>	5,39
	5. <i>Reservation confirmation</i>	3,77
	6. <i>Room number block</i>	2,11
	7. Menangani tiket perjalanan tamu	20,51
Concierge	8. Membukakan pintu mobil dan pintu hotel	1,64
	9. Membawakan tas tamu dan mengantar tamu	3,86
	10. Melayani tamu dari dan ke bandara	445,20
Housekeeping dan Laundry	11. Mempersiapkan dan membersihkan kamar sebelum ditempati oleh tamu	18,67

	12. Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	6,36
	13. Melayani pencucian pakaian tamu	147,86
	14. Menangani pencucian linen	146,95
	15. Inspeksi kamar	3,76

Waktu normal dapat diketahui dengan cara melakukan wawancara kepada Manager. Sedangkan waktu standar dapat diketahui dengan cara mengalikan waktu normal dengan *Rating Factor*.

Waktu Normal

Unit Aktivitas	Aktivitas	T normal
Administrasi	1. Administrasi <i>check in, check out, dan payment</i>	10
	2. Deposit <i>reservation</i>	5
	3. <i>Room number block</i>	1
	4. <i>Reservation call book and blocking</i>	3
	5. <i>Reservation confirmation</i>	3
	6. <i>Arrangement room occupied</i>	1
	7. Melayani tiket perjalanan tamu	10
Concierge	8. Membukakan pintu mobil dan pintu hotel	1
	9. Membawakan tas tamu dan mengantar tamu	3
	10. Melayani tamu dari dan ke bandara	360
Housekeeping dan Laundry	11. Mempersiapkan dan membersihkan kamar sebelum ditempati oleh tamu	15
	12. Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	5
	13. Melayani pencucian pakaian tamu	120
	14. Menangani pencucian linen	120
	15. Inspeksi kamar	3

Waktu Standar

Unit Aktivitas	Aktivitas	T standar
Administrasi	1. Administrasi <i>check in, check out</i> , dan <i>payment</i>	11,9
	2. Deposit <i>reservation</i>	5,95
	3. <i>Room number block</i>	1,19
	4. <i>Reservation call book and blocking</i>	3,57
	5. <i>Reservation confirmation</i>	3,57
	6. <i>Arrangement room occupied</i>	1,19
	7. Melayani tiket perjalanan tamu	11,9
Concierge	8. Membukakan pintu mobil dan pintu hotel	1,19
	9. Membawakan tas tamu dan mengantarkan tamu	3,57
	10. Melayani tamu dari dan ke bandara	428,4
Housekeeping dan Laundry	11. Mempersiapkan dan membersihkan kamar sebelum ditempati oleh tamu	17,85
	12. Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	5,95
	13. Melayani pencucian pakaian tamu	142,8
	14. Menangani pencucian linen	142,8
	15. Inspeksi kamar	3,57

d. Menghitung *throughput time* (waktu sesungguhnya) setiap unit aktivitas.

Administrasi = 1.576.800 menit.

Concierge = 350.400 menit.

Housekeeping dan Laundry = 4.905.600 menit.

e. Menentukan *Cost Driver* dan *Cost Driver Quantity* untuk setiap aktivitas.

Aktivitas	Cost Driver	Cost Driver Quantity
Administrasi <i>check in, check out</i> , dan <i>payment</i>	Jumlah kamar yang terjual	26.919
Deposit <i>reservation</i>	Jumlah tamu yang melakukan pembayaran di muka	7.077
<i>Room number block</i>	Jumlah kamar yang terjual	26.919

<i>Reservation call book and blocking</i>	Jumlah tamu yang melakukan pembayaran di muka	7.077
<i>Reservation confirmation</i>	Jumlah tamu yang melakukan pembayaran di muka	7.077
<i>Arrangement room occupied</i>	Jumlah kamar yang terjual	26.919
Membukakan pintu mobil dan pintu hotel	Jumlah kamar yang terjual	26.919
Membawakan tas tamu dan mengantar tamu	Jumlah kamar yang terjual	26.919
Melayani tamu dari dan ke bandara	Jumlah tamu yang di antar	540
Menangani tiket perjalanan tamu	Jumlah tamu yang melakukan pemesanan tiket	485
Mempersiapkan dan membersihkan kamar sebelum ditempati oleh tamu	Jumlah kamar yang terjual	26.919
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	3 kali dalam 1 hari	1.095
Melayani pencucian pakaian tamu	Jumlah tamu yang memerlukan layanan <i>laundry</i>	4.318
Menangani pencucian linen	Jumlah kamar yang terjual	26.919
Inspeksi kamar	Jumlah kamar yang terjual	26.919

f. Menghitung sumber biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas.

Unit Aktivitas	Biaya Gaji	Biaya depresiasi dan perlengkapan	Total Biaya Sumber Ekonomi
Administrasi	151.200.000	43.216.988	194.416.988
<i>Concierge</i>	33.600.000	51.800.000	85.400.000
<i>Housekeeping</i> dan <i>Laundry</i>	470.400.000	145.957.555	616.357.555
Total			896.174.543

g. Menghitung biaya standar.

Unit Aktivitas	Total Biaya Sumber Ekonomi (Rp)	T sesungguhnya (menit)	Biaya Standar / menit (Rp)
Administrasi	194.416.988	1.576.800	123,30
<i>Concierge</i>	85.400.000	350.400	243,72
<i>Housekeeping</i> dan <i>Laundry</i>	616.357.555	4.905.600	125,64

Total	492,66
-------	--------

h. Menghitung waktu aktivitas bernilai tambah dan waktu aktivitas tidak bernilai tambah.

Menghitung waktu aktivitas bernilai tambah dan waktu aktivitas tidak bernilai tambah dapat dilakukan dengan cara membandingkan waktu aktivitas standar dengan waktu aktivitas sesungguhnya

Aktivitas	Waktu Standar	Waktu Sesungguhnya	Selisih
Administrasi <i>check in, check out, dan payment</i>	320.336,10	380.203,96	(59.867,86)
Deposit <i>reservation</i>	42.108,15	45.264,49	(3.156,34)
<i>Room number block</i>	32.033,61	51.038,42	(19.004,81)
<i>Reservation call book and blocking</i>	25.264,89	38.130,88	(12.865,99)
<i>Reservation confirmation</i>	25.264,89	26.666,14	(1.401,25)
<i>Arrangement room occupied</i>	32.033,61	56.852,93	(24.819,32)
Menangani tiket perjalanan tamu	5.771,50	9.946,38	(4.174,88)
Membukakan pintu mobil dan pintu hotel	32.033,61	44.254,84	(12.221,23)
Membawakan tas tamu dan mengantar tamu	96.100,83	104.015,02	(7.914,19)
Melayani tamu dari dan ke bandara	231.336,00	240.408,00	(9.072,00)
Mempersiapkan dan membersihkan kamar sebelum ditempati oleh tamu	480.504,15	502.631,57	(22.127,42)
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	6.515,25	6.964,20	(448,95)
Melayani pencucian pakaian tamu	1.773.290,40	1.836.175,15	(62.884,75)

Menangani pencucian linen	3.844.033,20	3.955.800,89	(111.767,69)
Inspeksi kamar	96.100,83	101.107,76	(5.006,93)

- i. Menghitung biaya aktivitas bernilai tambah dan biaya aktivitas tidak bernilai tambah.

Aktivitas	Selisih	Biaya Standar	Biaya Aktivitas
Administrasi <i>check in, check out, dan payment</i>	(59.867,86)	123,30	(7.381.706,64)
Deposit <i>reservation</i>	(3.156,34)		(389.176,97)
<i>Room number block</i>	(19.004,81)		(2.343.293,57)
<i>Reservation call book and blocking</i>	(12.865,99)		(1.586.376,07)
<i>Reservation confirmation</i>	(1.401,25)		(172.773,63)
<i>Arrangement room occupied</i>	(24.819,32)		(3.060.221,91)
Menangani tiket perjalanan tamu	(4.174,88)		(514.762,70)
Membukakan pintu mobil dan pintu hotel	(12.221,23)	243,72	(2.978.557,20)
Membawakan tas tamu dan mengantar tamu	(7.914,19)		(1.928.845,41)
Melayani tamu dari dan ke bandara	(9.072,00)		(2.211.027,84)
Mempersiapkan dan membersihkan kamar sebelum ditempati oleh tamu	(22.127,42)	125,64	(2.780.088,80)
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	(448,95)		(56.406,08)
Melayani pencucian pakaian tamu	(62.884,75)		(7.900.840,24)
Menangani pencucian linen	(111.767,69)		(14.042.492,32)
Inspeksi kamar	(5.006,93)		(629.071,19)
Total	(356.733,60)		(47.975.641,58)

- j. Menghitung *Used Capacity Cost* dan *Unused Capacity Cost*.

Used Capacity Time adalah waktu yang dipakai oleh karyawan dalam melakukan aktivitas yang dilakukan dalam 1 periode dari total kapasitas waktu yang ada. *Used Capacity Time* dapat dihitung dengan cara mengalikan waktu rata – rata dengan *Cost Driver Quantity*. *Used Capacity Time* dapat juga diartikan sebagai Waktu Aktivitas Sesungguhnya. Sementara *Unused Capacity Time* adalah selisih dari *Throughput Time* dengan *Used Capacity Time*.

Unit Aktivitas	<i>Throughput Time</i>	Waktu Aktivitas Sesungguhnya	<i>Unused Capacity Time</i>
Administrasi	1.576.800	608.103,19	968.696,81
<i>Concierge</i>	350.400	388.677,85	(38.277,85)
<i>Housekeeping dan Laundry</i>	4.905.600	6.402.679,57	(1.497.079,57)

Setelah ditemukan *Unused Capacity Time*, lalu dikalikan dengan biaya standar per menit agar mendapatkan *Unused Capacity Cost*.

Unit Aktivitas	<i>Unused Capacity Time</i>	Biaya standar / menit	<i>Unused Capacity Cost</i>
Administrasi	968.696,81	123,30	119.440.316,67
<i>Concierge</i>	(38.277,85)	243,72	(9.329.077,60)
<i>Housekeeping dan Laundry</i>	(1.497.079,57)	125,64	(188.093.077,17)

F. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Seluruh aktivitas di *room division* masih memiliki aktivitas tidak bernilai tambah jika dibandingkan dengan waktu standar yang ditentukan oleh manajer.
2. Besarnya total biaya tidak bernilai tambah yang terjadi pada aktivitas di *room division* Hotel Grand Zuri Duri pada tahun 2014 sebesar Rp 47.975.641,58.

3. *Unused Capacity Cost* yang dihasilkan di Unit Aktivitas Administrasi sebesar Rp. 119.440.316,67 . Unit Aktivitas *Concierge* menghasilkan *Unused Capacity Cost* negatif sebesar Rp. 9.329.077,60. Unit Aktivitas *Housekeeping* dan *Laundry* menghasilkan *Unused Capacity Cost* negatif yang sangat besar, yaitu Rp. 188.093.077,17.

Daftar Pustaka

Alishah, Samad Safari, (2011), "*Implementations of Time Driven Activity Based Costing System and Costumer Profitability Analysis In The Hospitality Industry : Evidence From Iran*", Economics and Finance Review Vol. 1(8), October, pp.57-67

Atkinson, Anthony A,(2006), *Management Accounting*, Fourth Edition, International Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey.

Basuki, Bas, (2014), "*The Application of Time – Driven Activity Based Costing In the Hospitality Industry : An Exploratory Case Study*", Universitas Airlangga.

Blocher, Edward J. David E. Stout. Gary Cokins. Thomas W Lin, (2007),*Manajemen Biaya*, Salemba Empat, Jakarta

-----, (2011),*Manajemen Biaya (Penekanan Strategis)*, Diterjemahkan oleh:Tim Penerjemah Penerbit Salemba, Jakarta.

Brimson, James A., and Antos, Jhon,(2008),*An Activity-Based Costing Approach*, Jhon Wiley & Sons, Inc, New York.

Hansen, Don R. And Maryane M. Mowen,(2007). *Management Accounting*, 8th Edition,South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio.

Hilton, Ronald W. And Platt, David E.,(2014),*Managerial Accounting*,Tenth Edition, International Edition, McGraw-Hill Companies, Inc New York.

Homgren, Charles T., Datar, Srikant,M, Rajan, Madhav V.,(2014),*Cost Accounting, A Managerial Emphasis*,International Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey.

Kaplan, Robert S. And Steven R. Anderson. “Time Driven Activity-Based-Costing”. 12 Mei 2016. <https://hbr.org/2004/11/time-driven-activity-based-costing>

Moleong, Lexy J., (2007), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya Offest, Bandung

Mulyadi,(2005),*Akuntansi Biaya*, Edisi Keenam, STIE YKPN, Yogyakarta.

Sulastiyono, Agus, (2011),*Manajemen Penyelenggaraan Hotel. Seri Manajemen Usaha Jasa Sarana Pariwisata dan Akomodasi*, CV Alfabeta, Bandung.

Supriyono,(2008),*Manajemen Biaya: Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis*, Cetakan Keempat,Rajagravindo Persada, Yogyakarta.

Sutalaksana, Iftikar Z., Anggawisastra, Ruhana dan Tjakraatmadja, Jann H., (2006), *Teknik Tata Cara Kerja*, Bandung: Departemen Teknik Industri ITB.

Tunggal, Amin Widjaja, (2010),*Memahami Konsep Activity Based Management dan Activity-Based Costing*,Harvarindo, Jakarta.